

Eficacia y calidad de la cooperación para el desarrollo en el ámbito universitario. El caso español

Jaime Cervera

Observatorio de Cooperación Universitaria para el Desarrollo (OCUD)

El presente análisis se enmarca en el objetivo de compartir reflexiones sobre cómo ha participado cada actor en el debate de la eficacia de la ayuda, contrastando su experiencia con la evolución de ese debate e, igualmente, colaborar en la puesta en valor de la importancia de definir en este escenario los roles de las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo entre éstas a la academia.

Se presenta a continuación la visión de las universidades españolas a partir de su experiencia reciente. Dicha experiencia se enmarca tanto en el debate señalado como en la reflexión acerca del núcleo de la misión de las universidades, tal como cabe concebirlo en el contexto del actual proceso de globalización, y a la que dedicaré mis primeras notas.

He de añadir previamente que aunque en lo que sigue usaré el término "desarrollo" sin más precisión, soy consciente de la trampa que encierra dicho término y muchas de sus acepciones, y de la crítica que cabe hacer desde la perspectiva política, como término capaz de asimilar o reducir las necesarias acciones de emancipación (véase Rist, 2002; o Escobar, 2007). Interpretese en lo que sigue que lo empleo en su acepción de desarrollo humano, incorporando la carga emancipadora que reclama establecer condiciones de justicia y equilibrio en los intercambios libres entre humanos.

1. La misión de la universidad en el actual mundo cambiante

Hay diversas formas de presentar las tres componentes de la misión de la universidad que, en todo caso, se refieren a la gestión del conocimiento. Dichos componentes son las siguientes:

- i.* En primer lugar, la creación, crítica y custodia del conocimiento. Es una función esencial: generar y mantener vivo y útil el conocimiento. Se trata de mantener el acervo heredado, de hacerlo acorde a las realidades y necesidades actuales, y de acrecentarlo para aportar perspectivas nuevas y soluciones a problemas no resueltos, o mejoras en las soluciones ya conocidas de problemas clásicos. Me refiero, por tanto, a la importantísima función ligada a la **Investigación**, que no crece en el vacío, sino que se apoya necesariamente en la reflexión crítica sobre todo el conocimiento heredado.

- ii. En segundo lugar, la transmisión y difusión del conocimiento, su puesta a disposición del cuerpo social, a través de la **Formación**, concebida no sólo como la tarea que pone dicho conocimiento a disposición de los ciudadanos y les permite comprenderlo y dominarlo, sino que igualmente les entrena para su empleo creativo y potencialmente inesperado, para su uso tanto público como privado, orientado al despliegue de su realización personal en el sentido que elijan individual y libremente.
- iii. Como tercera misión, y aunque se cita con enunciados cambiantes según donde se ponga el énfasis, **Transferencia** en el sentido ligado a la incidencia social, a la voluntad de impacto en la sociedad de las actividades e iniciativas emprendidas desde la universidad. La universidad no es una *torre de marfil*, no es ajena a la realidad social y, por tanto, sus acciones, orientaciones y prioridades en la creación y gestión del conocimiento se encaminan a la mejora de la realidad social, a su transformación, a través de la aplicación de sus creaciones desde las diferentes organizaciones que conforman el cuerpo de la sociedad.

Este marco es ineludible si se trata de situar el rol de la universidad en el debate que nos ocupa. Y por otro lado este marco permite situar desde muy pronto algunas de las actividades en las que la universidad es agente privilegiado, si no único. Es por eso que avanzaré alguna idea adicional antes de repasar la *agenda de la eficacia* aplicada a las universidades.

La "solución particular": la necesidad de reorientar la Investigación

El conocimiento y la tecnología han jugado un enorme papel en el desarrollo del Norte, papel que por supuesto se ha combinado con las condiciones de intercambio desigual, pero que sin duda ha hecho posible un proceso de transformación mundial sin precedentes.

Ahora bien, en relación con el conocimiento creado y empleado en esta transformación planetaria, resulta muy ilustrativa la afirmación que Dudley Seers, economista del desarrollo, hacía en su célebre artículo de 1963 *The limitations of the special case*, citado y reeditado ampliamente después. En dicho trabajo Seers decía textualmente: *La economía dominante, enseñada en las universidades, se construye a partir de fenómenos observados en los países hoy día "desarrollados" (los que constituyen precisamente el "caso particular") y, en consecuencia, es inaplicable al caso general, que es el de los países "subdesarrollados"*. De este modo señalaba que las teorías, los conocimientos y las políticas —económicas— desarrolladas a partir del análisis del caso particular del mundo desarrollado —de algunos de sus países— no son ni lo completos, ni lo relevantes que debieran ser para poder ser de aplicación al planeta en su conjunto, ni desde luego a los países desfavorecidos: no explican el caso general, sino sólo el particular en el que surgieron, ni son por ello extrapolables a aquéllos. Por ello, sólo la exploración de dichos campos teóricos (y políticos) en el marco de los problemas y los sistemas propios de los países en desarrollo, o no desarrollados, podría extender el conocimiento para acreditarle con rigor en su pretendida categoría de universalidad y

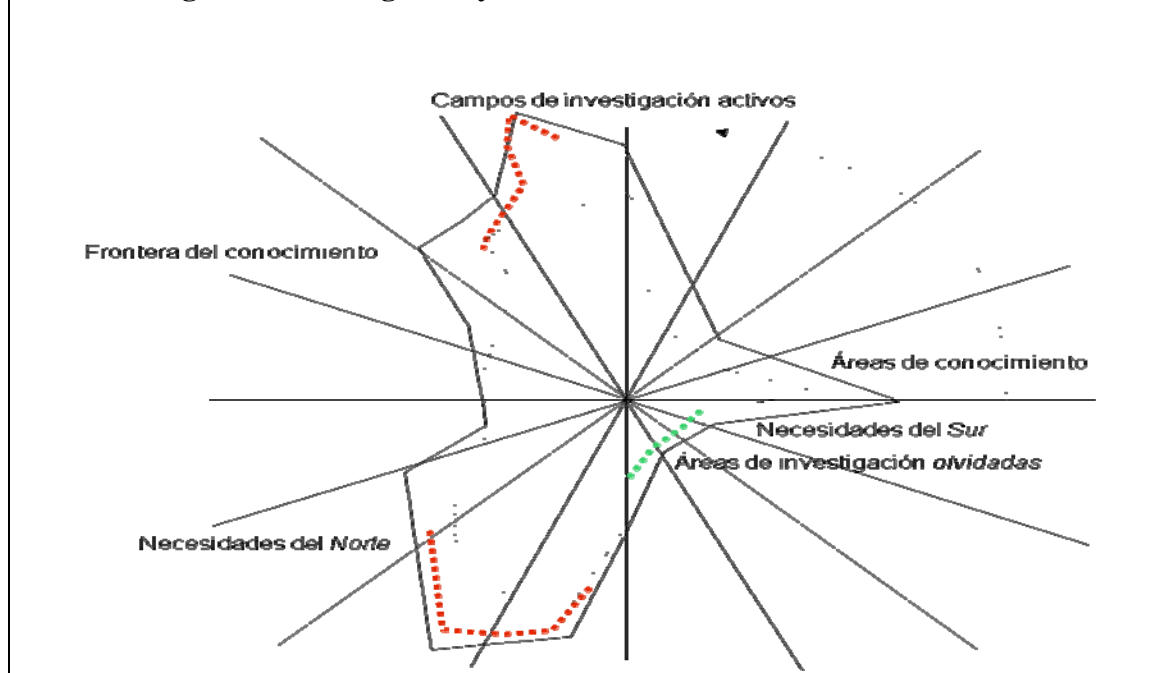
permitirle con ello constituir una base apropiada a políticas aplicables fuera de sus regiones de origen.

Aplicar las conclusiones de esta reflexión al ámbito universitario en su conjunto exige impulsar una vía de trabajo de mucha mayor atención a los problemas del *Sur* (identificando con este término no tanto una situación geográfica cuanto una situación económica, política y social que, por cierto, debiera geográficamente identificarse más bien con las regiones tropicales). Dicha vía de trabajo deberá tratar de alcanzar la mayor generalización posible en la implicación de todas las unidades docentes e investigadoras de la universidad en problemas del desarrollo: en problemas críticos para el Sur, desviando parte de la atención dedicada casi en exclusiva a los problemas del mundo desarrollado. Y dicha atención al Sur es imprescindible aunque sólo fuese por razones de honestidad intelectual: nadie puede asegurar que conoce suficientemente un ámbito de conocimiento si no conoce los problemas de dicho ámbito que afectan específicamente a los países en desarrollo y sus posibles vías de solución. El problema está claramente identificado en el ámbito de las ciencias de la salud, en el que se habla desde hace años del gap 10-90, a partir de las investigaciones del *Global Forum for Health Research*. En sus informes, el *Forum* muestra cómo el 90% de los recursos de investigación se dirigen a problemas de salud correspondientes a sólo el 10% de la población. Dicho desajuste puede generalizarse a buen número de áreas de conocimiento, si no todas, y refleja de hecho la limitada o nula capacidad para fijar la agenda de la investigación desde los actores o los intereses del Sur.

Si consideramos la investigación como un proceso de avance en la frontera del conocimiento, y representamos ese avance por áreas, agrupando las afines, y asimismo agrupando las acordes a los intereses del Norte, tal como se esquematiza en la figura 1, podemos representar también simbólicamente cómo el incentivo a trabajar en las áreas de interés del Norte lleva inevitablemente a los investigadores procedentes del Sur a desatender los problemas de sus regiones de origen.

La figura 1 incluye también una referencia a la creciente disparidad entre el conocimiento de dominio público (interior de la línea de puntos) y el conocimiento global efectivamente existente, el problema de la privatización creciente del conocimiento, problema que es de importancia crucial, pero que no será tratado en estas páginas.

Figura 1: Investigación y avance de la frontera del conocimiento



La formación de ciudadanos, y no sólo de profesionales

El proceso de convergencia de la formación superior en Europa ha acelerado y puesto en el orden del día el debate sobre la formación, sobre el proceso llamado de enseñanza-aprendizaje, que merece la pena recordar, y que en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo implicaría tres niveles sucesivos de profundidad.

En un primer espacio se sitúa el debate sobre el adecuado proceso de adquisición de *competencias* en el que se basa el modelo educativo en marcha, entendidas éstas como los resultados adquiridos por el estudiante en su proceso formativo y que le permitirán hacer frente a los retos que como profesional y ciudadano va a tener que enfrentar en el futuro: extiende el conjunto de adquisiciones desde los *conocimientos* a las *capacidades* y *habilidades*; se trata tanto del *saber*, como del *saber hacer*. En este debate ha aparecido nuevamente el debate sobre los *valores*, el *saber qué y por qué hacer*, y *qué y por qué no hacer*. Hay que decir que los valores han estado desde siempre en la formación universitaria si bien, al menos en España, el crecimiento y la tecnificación creciente de la formación los habían marginado ampliamente en las últimas décadas. De modo que *competencias* para la vida profesional, y *valores*, tanto para ésta, como para el adecuado desempeño como ciudadanos, resultan ya componentes ineludibles de la formación universitaria.

Además, en un mundo crecientemente globalizado y en rápida transformación resulta ineludible que la formación incorpore de forma decidida las implicaciones y retos de dicha globalización. Las universidades hablan cada vez más de *internacionalización* y, desde este enfoque, les resulta ineludible incorporar, no sólo las lenguas y la movilidad en sus programas formativos, sino también los retos de la interculturalidad como la realidad compleja, y desigual, del planeta, no sólo para ampliar la visión que de estos problemas hayan de tener sus titulados, también como estrategia de acogida de

estudiantes de otras áreas del planeta. Desde esta perspectiva la globalización ha enfrentado a las universidades con un desafío mayor, en el que los retos del desarrollo constituyen ya una componente ineludible.

Esto abre por tanto un espacio de decisión en torno a cuáles deban ser los necesarios contenidos formativos y competencias que, ligadas a los problemas y realidades específicas del subdesarrollo, deban incorporarse a los programas universitarios, dado que se trata de realidades con las que se han de encontrar cada vez más un mayor número de profesionales, tanto de forma directa como indirecta.

Cabe finalmente considerar un espacio final más especializado ligado a las cuestiones formativas específicas de la cooperación para el desarrollo, dirigido a los sectores profesionales y ciudadanos directamente involucrados en ellas.

La Incidencia social

Considero en tercer lugar las cuestiones ligadas a la incidencia social de la universidad. Ya se ha señalado el importante papel de las universidades en la radical transformación de la sociedad moderna, y la necesidad de extender dicho papel de forma decidida a los ámbitos hoy excluidos de las ventajas de dicha transformación.

Las universidades, como lugares en los que se forman los dirigentes del futuro, deben cultivar un marco cultural en el que el combate a la inequidad constituya un frente permanente e ineludible, como marco de sensibilización de dichos futuros dirigentes.

Pero además de ello debe ser actor decidido en los procesos de innovación necesarios para la adaptación y transferencia efectiva de los conocimientos y las técnicas a las muy diferentes condiciones de unos y otros países.

Desde esta perspectiva son de especial importancia los conceptos sobre bienes públicos globales, entre los que deben incluirse los ligados al conocimiento, bienes en este caso que, además, gozan de la cualidad de aumentar cuando se comparten. No sólo eso, se trata de *recursos que, para crecer, tienen que ser compartidos, ... recursos sinérgicos ...* (Elizalde, 2008). En el caso de éstos últimos, su creación y diseminación constituye una responsabilidad relevante y de alta prioridad para las universidades.

Tras estas ideas, repasamos a continuación los principios de la Agenda de París (sin perder de vista la interpretación aportada por el Plan de Acción de Accra) para situar la misión de las universidades en dicha perspectiva.

2. Los Principios de la Agenda de París

Los principios de la Agenda de la eficacia pueden resumirse en las cinco bien conocidas grandes afirmaciones sobre:

- Apropiación: Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo (apropiación *democrática*, de acuerdo a Accra, que hace notar la necesidad de incorporación en el proceso de otros actores de la sociedad del país socio-*receptor*, no sólo de

sus gobiernos);

- Alineación: Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios;
- Armonización: Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces;
- Gestión orientada a resultados: Administrar los recursos y mejorar las tomas de decisiones orientadas a resultados, y;
- Mutua responsabilidad: Donantes y socios son (conjuntamente) responsables de los resultados del desarrollo.

En la reflexión sobre el rol de las universidades de un país donante, como es el caso español, el orden en que serán presentadas y repasadas tras haber analizado más de cerca orientaciones de la misión de la universidad desde la perspectiva de la pobreza, no será el clásico: se abordará en primer lugar lo relativo a la imprescindible división del trabajo.

Armonización

Se trata aquí de imbricar el trabajo de las universidades desde lo que les es propio, en la perspectiva de la especialización, y la coordinación y complementariedad con el resto de los actores. Por dicha razón hablamos en España de Cooperación Universitaria para el Desarrollo (CUD), y no meramente de Cooperación para el Desarrollo. Y por eso la búsqueda de la identidad de la CUD es un objetivo explícito y permanente. Más adelante se tratará de la estrategia desarrollada para avanzar en la construcción de dicha identidad. En dicho objetivo cabe identificar tres elementos centrales:

- i. Hacer presente la conciencia de la inequidad en los procesos de formación: por las aulas pasan los ciudadanos que serán los agentes de las políticas y las actividades económicas del futuro y, por ello, la incorporación en su formación de la conciencia de las graves desigualdades planetarias, de los desafíos del desarrollo, de los intereses y fuerzas en favor y en oposición a la mejora en las condiciones de vida de los más pobres, resulta ser un componente básico. Estamos hablando, por tanto, de sensibilización, de la inclusión en la formación habitual de los contenidos de responsabilidad (que incluye los de Responsabilidad Social Corporativa) así como los ligados al conocimiento de las condiciones globales, y a las necesidades del Desarrollo.
- ii. Hacer del combate contra la pobreza y la inequidad objetivos científicos: se trata de poner en el foco de la investigación no sólo las causas de la pobreza, también sus consecuencias, así como las estrategias y técnicas empleadas para su combate. Es bien conocido el papel de la investigación y la tecnología en el desarrollo del Norte (incluyo aquí no sólo las técnicas físicas, también las sociales, jurídicas y políticas, todas ellas campo de atención de los universitarios). Pues bien, se trata

de poner en el foco los problemas del Sur. La componente se refiere, por tanto a la Investigación para el Desarrollo (I+D) y a los Estudios sobre Desarrollo (EsD) de acuerdo a las denominaciones con que las identifica el III Plan Director de la Cooperación Española. En este proceso de investigación, los proyectos sobre el terreno son componente irrenunciable, puesto que constituyen el marco de aprendizaje necesario: los procesos de desarrollo son complejos procesos de empoderamiento de las poblaciones y, por tanto, no pueden ser concebidos como meros problemas de implantación de técnicas o dotaciones. Los proyectos constituyen la vía de confrontación con la complejidad de lo real, a través del análisis del caso.

- iii. Promover la transferencia (previa adaptación) del conocimiento. Se trata de facilitar el acceso en el Sur a técnicas apropiadas -técnicas que sean también apropiables- para promover el desarrollo de las poblaciones en mayor situación de exclusión. Por lo tanto se trata de reconstruir y adaptar ciencias y técnicas, y de transferirlas a través de mecanismos que permitan su adsorción, asimilación y dominio desde posiciones de interdependencia y colaboración, y no creando dependencia. Quiero señalar aquí que entre los potenciales socios para este tipo de tareas consideramos no sólo a las organizaciones del así llamado tercer sector: la sociedad civil incluye también al sector *empresarial*, que debe ser considerado como actor clave en el desarrollo, en sus diferentes escalas, incluyendo la microempresa como elemento central: la libertad de emprendimiento y la capacidad de iniciativa económica individual y de pequeñas agrupaciones resulta central, y las acciones de apoyo y transferencia tienen como objeto también a éstas.

Además de estos elementos de especialización, y desde los que buscamos la complementariedad con otros actores, cabe señalar la necesidad de armonización entre las universidades mismas a través de la creación de mecanismos y procedimientos compartidos. Y es desde esta perspectiva desde la que desde hace años las universidades participamos colectivamente en el debate de las políticas de desarrollo y cooperación - que ha llevado a varias transformaciones en los instrumentos con que la AECID actúa en el marco de la cooperación científica y técnica-, así como en la homologación de las formas de actividad más habituales entre nosotros, y en la creación de redes de colaboración, sean de tipo regional o sectorial. Para este debate y este proceso de reticulación, intercambio y homologación, las universidades españolas hemos elaborado diversos instrumentos organizativos y estratégicos de los que luego hablaré.

Armonización trata también de la coordinación entre donantes del sistema internacional de ayuda y, en esta orientación nuestros socios preferentes entre los donantes deben ser las universidades occidentales —en particular las europeas con las que estamos involucrados en poderosos movimientos de convergencia y colaboración— aun cuando por el momento son muy reducidas las acciones de colaboración con éstas en procesos de desarrollo.

Apropiación

En la medida en que el principio se orienta al liderazgo inequívoco, tanto en la definición estratégica de las acciones de desarrollo, como en su coordinación, por los países e instituciones de las sociedades receptoras, y en la medida en que, como hemos visto, el ámbito natural de trabajo de las universidades, también en desarrollo, es el conocimiento, resulta evidente que nuestras instituciones socias preferentes son precisamente las universidades del Sur. Pues aunque no son sólo éstas las necesitadas de una mejor gestión del conocimiento, son éstas las llamadas a su promoción y difusión en el seno de sus propias sociedades. No ignoramos la enorme diversidad del sistema de formación superior en los países en desarrollo, en el que coexisten instituciones meramente destinadas a la formación de las élites desde una orientación de mero progreso individual y, por tanto, escasamente comprometidas con sus propias poblaciones, frente a instituciones creadas y orientadas específicamente al desarrollo de regiones deprimidas. En este contexto, las universidades españolas orientamos la actividad al refuerzo de las universidades en sus líneas de trabajo dirigidas en favor de regiones, sectores y poblaciones deprimidas.

Por otro lado este trabajo, como se dice más arriba, involucra procesos reales de transformación y, por tanto, mantiene también necesariamente como tercer grupo de actores a los agentes de la sociedad civil de las poblaciones con las que se interactúa.

Otro elemento necesario a considerar reside en el problema de la capacidad de adsorción desde las instituciones del Sur y, por tanto, en la necesidad de que resulten fortalecidas en sus capacidades institucionales y técnicas. Y por todo esto, el núcleo de las actividades de Cooperación Universitaria al Desarrollo estará en el Fortalecimiento Institucional orientado a mejorar la capacidad de impacto de las universidades socias en el Sur en los procesos de desarrollo de sus sociedades.

Alineación

Se refiere este principio, tanto a la alineación de las actividades de los donantes con las estrategias locales -en claro solape con el principio de Apropiación- como a la alineación con los diagnósticos que informan tales estrategias y, finalmente a la alineación con los procedimientos e instituciones locales, a través de la implantación de marcos compartidos (que deben incluir la componente presupuestaria) de colaboración.

Por ilustrar el modelo, desde mi punto de vista, el principio aboga en favor de mecanismos en la forma de apoyo presupuestario asociado a programas de desarrollo definidos, rigurosos y sometidos a procedimientos consistentes de evaluación, pero con apoyo desligado, en el sentido de que no debe estar sometido a compromisos a priori con los donantes, sino más bien en el que la colaboración con éstos se selecciona libremente por los socios de acuerdo con su idoneidad para el apoyo en los procesos previstos.

Este proceso está, a mi juicio, mucho más retrasado en su implantación, y debería ordenarse preferentemente en el contexto de la concertación de políticas que se desarrolla entre los gobiernos y sociedad en el seno de las Comisiones Mixtas y de los

procesos desde los que se elaboran los Marcos de Asociación País que, de acuerdo al Plan Director de la Cooperación Española, son los que orientan la colaboración entre España y cada país socio.

En esta perspectiva, es de la máxima importancia que entren a formar parte de la agenda de dichas Comisiones Mixtas y dichos Marcos de Asociación la reflexión y el debate sobre los objetivos prioritarios para el desarrollo en los ámbitos científico y técnico, y sobre la Investigación para el Desarrollo, la identificación de los socios y programas idóneos en dicha colaboración, etc. En una primera fase se han acometido los debates para cerrar los marcos de asociación con Ecuador, Bolivia y El Salvador en un primer grupo, aunque están previstos un segundo grupo a corto plazo, y un proceso continuado de planificación en base a dicho instrumento en lo sucesivo, y las universidades españolas empezamos a estar invitadas a colaborar en dichos procesos.

Gestión orientada a resultados

Como es bien sabido, se refiere el principio a la orientación de la gestión hacia los resultados y los impactos, más que hacia las actividades. Y es éste un elemento crítico de la agenda de la eficacia, pues es desde el que cabrá certificar las transformaciones que justifiquen frente a sus críticos la existencia del Sistema de Ayuda Oficial al Desarrollo.

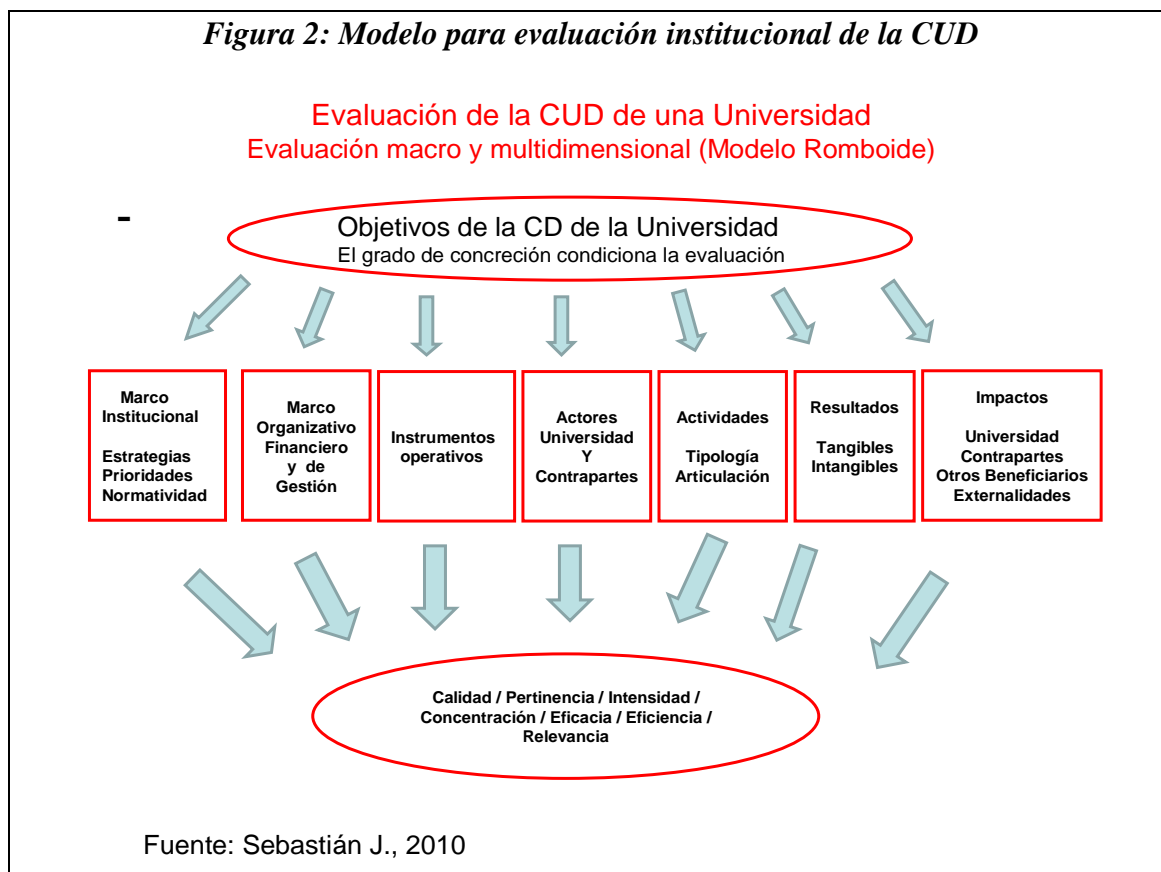
Debe ligarse este principio con una eficaz planificación del ciclo completo del proyecto desde la perspectiva de la evaluación de los impactos, como elemento de aprendizaje y mejora.

Es conocida la dificultad de la evaluación de impactos —en qué medida atribuir éstos a las intervenciones y no a efectos de procesos paralelos, etc.—. Se trata de un ámbito de investigación de enorme calado en el que, sin embargo, y aun cuando hay grupos trabajando, no hay aún una estrategia definida desde las universidades españolas, aunque haya grupos especializados trabajando en ello.

En todo caso la evaluación del impacto de las actividades lleva a considerar la necesidad de evaluación a diversos niveles, micro, meso o macro, (de proyectos, programas y estrategias) que incluyen la evaluación institucional.

En este ámbito las universidades españolas hemos empezado a trabajar para poner en marcha un modelo de evaluación de las propias universidades, desde la perspectiva de su implicación en las actividades de Cooperación Universitaria al Desarrollo. A este trabajo responde la figura siguiente.

Figura 2: Modelo para evaluación institucional de la CUD



Mutua Responsabilidad

La evaluación debe hacerse sobre el desempeño conjunto, que implica las actividades de todas las partes de la asociación para el desarrollo constituida para la *cooperación*, tanto *donantes* como *receptores*, en la terminología clásica aunque imprecisa y de escasa sensibilidad. Por tanto la planificación de la evaluación, que debe preverse desde el principio, debe involucrar resultados esperados de todos los actores, debe potenciar los procedimientos participativos, etc. Se trata de un ámbito en el que debemos mejorar en buena medida.

A fin de tener una visión de cómo estos principios han sido considerados en la evolución reciente de las estrategias y actividades de cooperación de las universidades españolas, se dedica a continuación un apartado a las estrategias y organización puestas en marcha por éstas en los pasados años.

3. La estrategia en Cooperación Universitaria para el Desarrollo en España

Para los involucrados en procesos de cooperación al desarrollo en las universidades españolas, la necesidad de estrategias orientadas a incorporar de forma decidida esta actividad como parte habitual de la misión de la universidad ha sido evidente desde hace años.

La universidad española tiene espacios de colaboración de cierta antigüedad, con

objetivos de mejora y de definición de posiciones compartidas. En esta línea se creó el CEURI (originalmente Comité Español Universitario de Relaciones Internacionales), orientado a compartir experiencias y mejorar la coordinación en el ámbito de las actividades internacionales de las universidades, muy particularmente las de movilidad en el marco del programas ERASMUS, y más tarde la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas), que integró a CEURI como una de sus Comisiones Sectoriales. En el ámbito de CEURI, uno de los grupos de trabajo se orientó a la Cooperación al Desarrollo, promoviendo el debate y la aprobación de la ESCUDE (Estrategia de Cooperación Universitaria al Desarrollo) que fue aprobada por la asamblea de la CRUE en septiembre de 2000.

Dicho grupo de trabajo se amplió y transformó en 2005 en Comisión de Cooperación al Desarrollo (CCD), forzando el reglamento de la propia CEURI y, en el marco de la propia evolución de la CRUE, es ahora uno de los elementos más activos en sus Comisiones Sectoriales.

La ESCUDE, de 2000 como se ha dicho, constituyó un elemento central en el crecimiento de las actividades con reconocimiento institucional ligadas al mundo en desarrollo en las universidades españolas. Tiene cinco partes (*Presentación y Justificación*, que incide en la importancia de los sistemas universitarios en el desarrollo, conceptos de CD y CUD, y roles de las universidades; *Fundamentos de la estrategia*, orientándola principalmente a las bases subyacentes del subdesarrollo, más que a sus efectos, y que define en consecuencia las funciones y principios de la CUD; *Metas y Objetivos*, definiendo cuatro metas y cinco objetivos; un *Plan de acción* con 25 acciones; y un apartado de *Financiación*) y está en la base de un rápido crecimiento en los años siguientes, tanto de las actividades como de la estructura institucional de soporte a la cooperación en las universidades españolas, en las que hoy día hay un importante número de Vicerrectorados que incluyen dicha denominación.

La ESCUDE identifica cinco bloques de roles que deben ser desempeñados por las universidades:

- Formación y educación (en desarrollo y para el desarrollo)
- Compartir experiencias y recursos (movilidad y colaboración entre estructuras en procesos de desarrollo)
- Incidencia en el entorno social y sensibilización
- Investigación sobre desarrollo y cooperación, y para el desarrollo, sobre problemas críticos para el desarrollo humano
- Transferencia de conocimiento y tecnología.

La ESCUDE apunta como metas a la *Mejora de las condiciones de vida y trabajo de los países menos desarrollados*, al *Desarrollo del sentimiento de solidaridad y los hábitos de consumo, comercio y producción justos y responsables, desde una perspectiva sostenible del desarrollo*, buscando la *Coordinación de actuaciones entre agentes de la cooperación al desarrollo*, y tratando de poner en pie un *Programa Propio de*

Cooperación al desarrollo de las universidades españolas.

El rápido crecimiento, junto con la reconfiguración del sistema de ayuda, en el que la agenda de la eficacia es un elemento mayor, considerado en el contexto de un generalizado incremento en la actividad internacional de las universidades, ha impulsado un segundo avance en la definición de la Identidad de la CUD, esta vez sobre la base de un nuevo documento, El Código de Conducta de las Universidades en Materia de Cooperación para el Desarrollo, aprobado por CEURI en 2006, y ratificado en su literalidad, a día de hoy, por los órganos responsables del gobierno de 46 universidades españolas. El código, articulado, tiene un Preámbulo y seis partes, a saber:

1. Principios y objetivos de la Cooperación Universitaria al Desarrollo.
2. Identidad de la Cooperación Universitaria al Desarrollo.
3. Participación e implicación de la comunidad universitaria.
4. Relación de las Universidades con las instituciones contraparte en otros países.
5. Relación de las Universidades con el tejido social de la cooperación.
6. Aplicación, difusión y cumplimiento del Código de Conducta.

Es relevante citar el Artículo 12: *La cooperación al desarrollo es parte esencial del compromiso social de la Universidad y como tal no puede entenderse como una actividad extraacadémica ni restringida a compromisos individuales, sino integrada en el conjunto de actividades que le son propias.*

Cabe añadir que este proceso de identificación ha sido recogido posteriormente en la agenda de la cooperación al desarrollo española, dirigida por el "Plan Director de la Cooperación Española" que, en su tercera edición, para el período 2009-2012, define como líneas de acción para la CUD, y de acuerdo con las universidades mismas, las siguientes

- *Fortalecimiento de los sistemas universitarios de los países socios.*
- *Investigación sobre los procesos de desarrollo y cooperación.*
- *Formación en los ámbitos de la cooperación y el desarrollo.*
- *Educación para el desarrollo: formación, investigación y sensibilización, en especial de los estudiantes y la comunidad universitaria en general, incluyendo el fomento del voluntariado en cooperación.*
- *Transferencia de tecnología adaptada a las condiciones locales e investigación aplicada a problemas críticos para el desarrollo.*

El debate en torno a la identidad de la CUD ha sido extenso, tanto para la aprobación del código, como tras ésta, identificando la diferencia entre esta actividad y otras ligadas a la cooperación internacional o a los procesos de internacionalización de las universidades. Un ejemplo puede ser el cuadro siguiente, que modifica levemente el

propuesto por Jesús Sebastián en 2006 en [Arias & Molina (coord.) 2006]. El cuadro refleja diferencias básicas en los fundamentos de la actividad así como en los impactos buscados, aun cuando pueda haber similitudes en algunas de las modalidades de actuación, o en los actores implicados.

Cuadro 1: Ámbitos de la dimensión internacional de las universidades

	Cooperación universitaria <i>sensu stricto</i>	Cooperación universitaria al desarrollo (CUD)	Estrategias de internacionalización
Fundamentos / objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Complementación de capacidades. • Simetrías • Bidireccionalidad • Objetivos académicos y científicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Predominio asimetría y unidireccionalidad • Creación de capacidades • Desarrollo institucional • Contribución al desarrollo humano, social y productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de estudiantes • Proyección de la oferta docente • Captación de recursos • Presencia internacional
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • UNIVERSIDADES • Alianzas y consorcios internuniversityarios • Instituciones y agentes sociales, productivos, etc. • Cooperación entre pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Pares e impares 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones institucionales individuales
Modalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad de estudiantes y profesores • Pasantías • Colaboración en docencia • Talleres / eventos • Publicaciones • Asociaciones / redes interinstitucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de recursos humanos • Investigación de problemas críticos • Transferencia de conocimiento y tecnologías para el desarrollo • Asesoría y asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación transnacional • Programas de formación presencial/ semipresencial/ on-line/ sandwich... • Becas y ayudas para estudiantes • Comercialización de la oferta docente., investigadora, servicios • Delegaciones, filiales, franquicias, consorcios, redes
Resultados / impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de calidad docente e investigadora • Obtención de resultados científicos • Visibilidad internacional • Beneficio mutuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento institucional de universidades y educación superior de otros países • Conocimientos y resultados aplicables al desarrollo • Mejora de condiciones de vida • Expansión de principios y objetivos de equidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de matrícula de estudiantes • Captación de talentos • Aumento de visibilidad y proyección internacional • Incremento de recursos financieros • Internacionalización

Por otro lado, el proceso de debate ha implicado igualmente las posibilidades de colaboración entre la universidad y otros agentes del sistema. En particular en relación con la colaboración con los agentes del Tercer Sector (ONGD) del país donante hay reflexiones generadas a partir de las experiencias concretas de colaboración que se han ido estableciendo.

Véase como muestra el cuadro nº 2, que presenta reflexiones derivadas del largo proceso de colaboración entre la ONGD Ingeniería sin Fronteras, Acción para el Desarrollo, y la Universidad Politécnica de Madrid en un proceso progresivo en el tiempo que empieza con mero (1) *intercambio de información*, profundizando en la (2) *colaboración en acciones concretas*, y que está avanzando en una nueva etapa hacia (3) *el diseño de estrategias compartidas* (en el caso citado en el ámbito de la I>D). Ver Mataix y Sánchez, 2006 [en Arias & Molina (coord.) 2006].

Cuadro 2: Ámbitos de colaboración entre universidades y ONGD

		UNIVERSIDAD		
		Actor	Prestación de servicios	Transferencia de recursos
ONGD	Ejecución de proyectos	Acciones conjuntas de desarrollo y acción humanitaria	Asesoramiento técnico. Investigación aplicada. Formación de cuadros técnicos de ONGD.	Cofinanciación de proyectos. Movilidad de profesores e investigadores
	Generación de capital social	Colaboración en acciones de EpD en la Universidad: asignaturas de libre elección, seminarios...	Orientación y canalización de voluntariado universitario hacia ONGD	Apoyo económico y material a ONGD universitarias.
	Incidencia ("stakeholder")	Institutos y centros universitarios generando y difundiendo propuestas a través de ONGD	Colaboración de investigadores en los departamentos de estudios y campañas de ONGD.	Financiación de investigación en cooperación. Universidad como espacio de encuentro de "stakeholders"

En relación con las estrategias, debe hacerse constar que han empezado a iniciarse procesos de aprobación de estrategias en CUD en algunas universidades españolas.

4. El Observatorio de la Cooperación Universitaria para el Desarrollo

En el marco de las iniciativas de la Comisión de Cooperación para el Desarrollo de la CEURI, la evidencia en la contradicción entre la limitada disponibilidad de información sobre las actividades emprendidas en este ámbito, y la necesidad de homologar y coordinar dichas actividades, llevó a establecer la necesidad de crear un instrumento compartido de información, el Observatorio de la Cooperación Universitaria para el Desarrollo (OCUD). Efectivamente, el conocimiento de las actividades de las universidades relativas al desarrollo y la cooperación es un interés compartido para todos los actores de la cooperación universitaria, así como para los procedentes del resto de los agentes del sistema de cooperación. Dicho conocimiento puede emplearse para evaluar la concordancia de las líneas de acción y las actividades de las universidades con los principios estratégicos establecidos, para encontrar socios, al igual que para objetivos de rendición de cuentas.

Los objetivos propuestos para el Observatorio son:

- *Facilitar la integración de la CUD en el sistema de Cooperación Española, tanto en lo que se refiere a [la contabilización de la] Ayuda Oficial al Desarrollo, como [para el] seguimiento de las prioridades establecidas en el Plan Director de la Cooperación Española.*
- *Mejorar el conocimiento por parte del propio sistema de Cooperación Española, tanto en lo que se refiere a [la contabilización de la] Ayuda Oficial al Desarrollo, como [para el] seguimiento de las prioridades establecidas en el Plan Director de la Cooperación Española.*

- *Mejorar el conocimiento por parte del propio sistema CUD de lo que se hace en este terreno en cada universidad y en el conjunto de ellas [para permitir] la planificación del trabajo, el diseño de estrategias, y la coordinación de esfuerzos.*
- *Homologar los diferentes tipos de acciones que se llevan a cabo en las universidades [para] intercambiar y / o compartir experiencias entre universidades, [y establecer] instrumentos de apoyo a la CUD.*
- *Hacer más visible el trabajo que llevan a cabo las universidades en este campo, así como las potencialidades de los recursos con los que cuentan. [para mejorar la] relación con otros agentes de la cooperación [y la] colaboración [en] tareas conjuntas o proyectos*
- *Integrar en el Observatorio, evitando su reiteración, los procesos de gestión de recursos y los flujos de información sobre la CUD.*
- *Potenciar el trabajo en red tanto entre universidades como entre estas y otros agentes de cooperación.*
- *Elaborar informes periódicos y facilitar el acceso a la investigación y a la evaluación de las actividades CUD.*

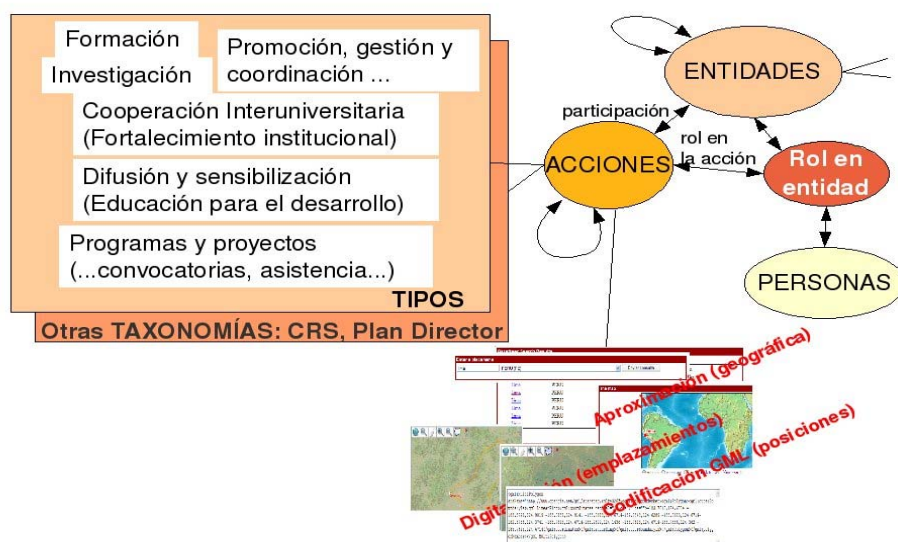
En definitiva, los objetivos principales del Observatorio incluyen, transparencia, visibilidad, difusión y diseminación de actividades, rendición de cuentas, publicidad, identificación de socios, áreas de actividad y recursos, así como de iniciativas innovadoras y buenas prácticas, mejora estratégica, creación de redes, establecimiento de asociaciones (partenariados), investigación y evaluación de la calidad de las actividades de la Cooperación Universitaria para el Desarrollo.

El Observatorio se ha construido a lo largo de 2008 en base a un proceso colaborativo. En enero, y sobre las bases definidas por CEURI, se lanzó una licitación para el desarrollo de la plataforma software prevista; en febrero se constituyó el Consejo Asesor, integrado por representantes de diecisiete universidades, de la CRUE, y de los organismos responsables de la planificación y la ejecución de la Cooperación al Desarrollo de España (Secretaría de Estado de Cooperación Internacional - SECI, y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AECID). En abril culminó la definición de los requisitos software, que se aprobaron por el Consejo Asesor; en junio se iniciaron las pruebas piloto con universidades seleccionadas para ello, los cursos para el empleo de la plataforma se realizaron en septiembre y octubre y en diciembre se lanzó definitivamente el portal www.ocud.org / www.ocud.es tras una resolución del Consejo Asesor estableciendo las líneas de futuro, con lo que se inició definitivamente el proceso de carga y operación estable de la plataforma.

El portal ha sido construido sobre herramientas de código abierto, para facilitar la independencia técnica y la replicabilidad, y está dividido en dos componentes: un gestor de contenidos y un gestor de actividades y entidades. Este último es una herramienta a medida construida con el objetivo de almacenar, mantener y explotar información compleja sobre proyectos, programas y todo tipo de actividades, sus relaciones y

clasificaciones, así como los roles jugados en ellos por actores y agentes (personas y entidades) que igualmente quedan representados en sus relaciones complejas.

Figura 3: Esquema de gestor de contenidos del OCUD



La figura muestra una imagen simbólica de esta última herramienta, en la que se sugiere una sola de las posibles clasificaciones de las actividades (no se muestra ninguna de las aplicadas a las entidades). La herramienta contiene igualmente instrumentos para georreferenciar las áreas de actividad o de impacto de las actividades.

En estos momentos hay cerca de sesenta universidades españolas involucradas en el proceso de carga de información que alimenta al sistema de información, aunque es menor el número de las que lo hacen de forma intensa.

El Observatorio CUD (OCUD) informa sobre su propia actividad, y lo hace periódicamente también sobre las actividades de la CUD, a través de informes trimestrales sobre su uso y la calidad de sus datos, y con informes sobre el estado de las actividades y agentes de la CUD española, su evolución, y en un futuro contrastando su concordancia con las estrategias establecidas en la planificación.

Esta información deberá contribuir a la evaluación de las actividades de la CUD, al avance hacia un modelo de calidad para éstas y, por tanto, a la mejora de su calidad e impacto.

El Observatorio en la extensión de redes científico-técnicas orientadas al combate de la pobreza

Como se ha visto anteriormente, un objeto fundamental de la Cooperación Universitaria al Desarrollo es el fortalecimiento de los sistemas universitarios (de ciencia y tecnología) de los países en desarrollo, y resulta claro que en esta labor se integra como elemento esencial el fortalecimiento de las capacidades de investigación e innovación aplicadas a abordar los problemas críticos para el desarrollo. La debilidad en estos ámbitos de investigación que señala el gap 10/90, refleja la actual falta de honestidad intelectual por parte de los sistemas de investigación, tal como se ha señalado más arriba, pero no puede reducirse sin una poderosa colaboración entre colectivos de áreas afines empeñados en abordar los problemas del desarrollo humano en sus áreas, a fin de crear suficiente masa crítica.

En esta línea, la información contenida en el Observatorio, y que es posible difundir a partir de éste, integra esas *rara avis* que han dedicado desde la universidad parte importante de su capacidad de reflexión y de actuación a problemas específicos en los procesos de combate de la pobreza, de modo que la accesibilidad de dicha información debe facilitar la ruptura de las condiciones de aislamiento en la que tal vez continúa algunos de los grupos, así como constituir en ellos referentes para grupos en gestación, o procedentes de otras regiones.

Comoquiera que en esta tarea están involucradas no sólo las universidades, sino también los OPI (Organismos Públicos de Investigación) y otros centros de investigación, el OCUD, por decisión explícita de CEURI, ha abierto su instrumento a estas entidades para que puedan incorporar la información que consideren relevante, y con uso completo de todas las herramientas que están ya a disposición de las universidades.

Dichas capacidades están igualmente a disposición de las redes que se constituyan y lo requieran: como ejemplo citaré la Red de Investigación en Agricultura para el Desarrollo que se incorpora como Entidad explícita en el Observatorio.

Es evidente que la creación de redes como la citada requiere de recursos (capital material y humano), de los que el Observatorio carece y carecerá, pero sin embargo también requiere el establecimiento de contactos (capital social), y de instrumentos de colaboración, para los que el observatorio puede cumplir en los próximos años un importante papel de facilitador.

5. Conclusiones

La reflexión puesta en marcha por la Agenda de la Eficacia se ha cruzado con la reflexión propia iniciada en las universidades españolas en torno a su papel en el ámbito del Desarrollo y de la Cooperación, produciéndose un efecto de convergencia cuyos resultados están aún por ver. En particular, la reflexión entre algunos miembros de las universidades apunta a un cambio en el paradigma que informa el modelo de universidad, en sus patrones estratégicos. La introducción del debate sobre el modo con

que desde la universidad se actúa en el ámbito del desarrollo apunta a reforzar el paradigma emergente, orientado hacia lo social y cooperativo, frente al dominante en la actualidad cuyo referente está en el progreso individual y competitivo.

Cuadro 3: Patrones estratégicos para las universidades (Guni 2008)

Basados en lo individual y competitivo	Con base en lo social y cooperativo
Centrada en contenidos	Centrada en contenidos, actitudes y valores
Formación de profesionales productivos	Formación de ciudadanos-profesionales
Orientada a las necesidades del mercado de trabajo	Orientada a anticiparse a las necesidades de la sociedad en su conjunto
Uso social basado en el estatus, enriquecimiento y reconocimiento individual, y en el crecimiento económico	Uso social basado en la contribución al bien colectivo, la construcción social y al desarrollo humano

En este cambio las universidades nos vemos como un actor trabajando en red con otros, en un marco de especialización y colaboración, completamente acorde con los principios establecidos en la Agenda de París. Falta que el tiempo permita validar la coincidencia entre esta auto-percepción con la actividad y el impacto real.

Referencias bibliográficas

Arias, Silvia y Simón, Alfonso (2004). *Las estructuras solidarias de las universidades españolas*. UAM, Madrid.

Arias, Silvia y Molina, Estefanía (2006). *Universidad y Cooperación al Desarrollo*. Cuadernos Solidarios, nº 1. Universidad Autónoma de Madrid.

Arias, Silvia y Molina, Estefanía (2008). *Universidad y Cooperación al Desarrollo: la experiencia de las universidades de la ciudad de Madrid*. La Catarata, Madrid.

Conferencia de Rectores de la Universidades de España CRUE (Septiembre 2000): *Estrategia de Cooperación Universitaria al Desarrollo ESCUDE*. <http://www.ocud.es/sites/default/files/ESCUDE2000.pdf>

Conferencia de Rectores de la Universidades de España CRUE (2005) *Código de Conducta de las universidades en materia de Cooperación al Desarrollo*. <http://www.ocud.es/sites/default/files/CODIGOCONDUCTA.pdf>

Elizalde, Antonio (2008), (*El desarrollo a Escala humana*) Entrevista para la *4rd International Barcelona Conference on Higher Education (2008)*, Global University Network for Innovation (GUNI), Videoteca de la UPC:

<http://upcommons.upc.edu/video/handle/2099.2/1188>, minutos 10 a 12. de la entrevista.

Escobar, Arturo (2007). *La invención del Tercer Mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*. Caracas.

Global Forum for Health Research GFHR (2004) *10/90 Report on Health Research 2003-2004*. Ginebra.

Global University Network for Innovation GUNI (2008). *Higher Education: new Challenges and Emerging Roles for Human and Social Development*. NuevaYork.

Rist, Gilbert (2002), *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. La Catarata, Madrid.

Sebastián, Jesús (2004). *Cooperación e internacionalización de las Universidades*. Biblos, Madrid.

Unceta, Koldo (2007). *La cooperación al desarrollo en las universidades españolas*. Agencia Española de Cooperación Internacional, MAEC, Madrid.



La Eficacia de la Ayuda y las Organizaciones de la Sociedad Civil:

Una mirada al caso latinoamericano

Serie Avances de Investigación nº 55

Madrid, mayo de 2011

Estos materiales están pensados para que tengan la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuyan al conocimiento y al intercambio de ideas. Se autoriza, por tanto, su reproducción, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Los trabajos son responsabilidad de los autores y su contenido no representa necesariamente la opinión de la Fundación Carolina o de su Consejo Editorial.

Están disponibles en la siguiente dirección:
<http://www.fundacioncarolina.es>



CeALCI- Fundación Carolina
C/ General Rodrigo, 6 – 4º.
Edificio Germania
28003 Madrid
www.fundacioncarolina.es
cealci@fundacioncarolina.es

Publicación electrónica
ISSN: 1885-9135



**LA EFICACIA DE LA AYUDA Y LAS ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL:
UNA MIRADA AL CASO LATINOAMERICANO**

Madrid, mayo de 2011

RELACIÓN DE AUTORES

Jorge Balbis es secretario ejecutivo de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo, A.C. (ALOP); *Chair* del Comité Internacional de la Red sobre La Realidad de la Ayuda (*Reality of Aid*); integrante del Better Aid Coordinating Group (BACG); y representante de ALOP ante el Foro Abierto sobre la Efectividad del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Carlos Cabo es responsable del Área de Incidencia Política y Movilización Social de la ONG Solidaridad Internacional, organización donde anteriormente ha sido Responsable de Oriente Medio y Representante en Jerusalén. Es miembro de la Junta de Gobierno de la Coordinadora Española de ONGD (vocalía de Unión Europea) y coordinador del grupo de eficacia de las OSC en la Confederación Europea de ONGD (CONCORD). Es licenciado en Ciencias Políticas y Estudios Árabes e Islámicos; magister en Desarrollo y Ayuda Internacional, y magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

Jaime Cervera es doctor en Arquitectura y Catedrático de Análisis estructural y diseño en estudios arquitectónicos en la ETSAM (Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid) y director del Master Universitario de Tecnología para el Desarrollo Humano y la Cooperación de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM). Ha sido director de Cooperación para el Desarrollo de la UPM y del Observatorio de Cooperación Universitaria al Desarrollo (OCUD) de la Conferencia de Rectores de las Universidades Española (CRUE).

Rubén Fernández es presidente de Corporación Región y coordinador del Grupo de Trabajo sobre Financiamiento del Desarrollo y la Democracia de ALOP. Asimismo, es miembro del Comité Coordinador de la Red Global de Organizaciones sociales *The Reality of Aid*; del Comité Coordinador de la Red de ONG por la Transparencia; y de los consejos directivos de la Confederación Colombiana de ONG y de la Federación Antioqueña de ONG. Es licenciado en Educación y magister en Educación y Desarrollo Humano.

Miguel González Gullón es coordinador general de la Cooperación Española en Colombia y ha trabajado durante numerosos años para la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), estando destinado en Bolivia, y siendo coordinador general en Chile, Honduras, y Mozambique. Es licenciado en Derecho y máster en Gestión de Proyectos de Desarrollo en la Universidad Andina Simón Bolívar (La Paz, Bolivia).

Nuria Molina es directora de Eurodad desde el año 2009, organización para la que empezó a trabajar en el año 2006 en el área de incidencia política. Ha trabajado en la Red Europea Contra la Pobreza (EAPN) y la Red Ubuntu, así como consultora para el Movimiento Federalista Mundial y la Oficina de Naciones Unidas para la Financiación del Desarrollo. Es licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Barcelona, máster en Teoría Política (London School of Economics) y máster en Estudios Políticos Europeos (Colegio de Europa, Bélgica).

INDICE

1. PRESENTACIÓN. Fundación Carolina-CeALCI.	5
2. LA EFICACIA DE LA AYUDA EN UNA ENCRUCIJADA (Y CÓMO LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PUEDEN CAMBIAR SU DESTINO EN BUSAN). Nuria Molina.	7
3. AMÉRICA LATINA ANTE LA AGENDA INTERNACIONAL DE DESARROLLO. UNA AGENDA DESDE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL LATINOAMERICANAS. Rubén Fernández.	23
4. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE AMÉRICA LATINA ANTE LA AGENDA INTERNACIONAL DE LA AYUDA AL DESARROLLO. Jorge Balbis.	33
5. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ANTE EL ESPEJO: PENSAR Y REPENSARSE EN LA AGENDA DE LA EFICACIA. Carlos Cabo	59
6. EFICACIA Y CALIDAD DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO: EL CASO ESPAÑOL. Jaime Cervera.	73
7. EFICACIA DE LA AYUDA Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: LA PERSPECTIVA DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA. Miguel González Gullón.	93

Bajo el título «Avances de Investigación», se editan en formato electrónico, para su acceso libre desde la página web de la Fundación, los resultados iniciales de los proyectos que han sido objeto de financiación a través de la Convocatoria de Ayudas a la Investigación, Becas de Estancias Cortas o informes realizados por encargo directo de la Fundación y de su Centro de Estudios.

Fundación Carolina

C/ General Rodrigo, 6, cuerpo alto, 4º piso
Edif. Germania
28003 Madrid
informacion@fundacioncarolina.es

CeALCI

General Rodrigo, 6, c. alto, 1º
Edif. Germania
28003 Madrid
cealci@fundacioncarolina.es